

**Personal Profiler**

# Nice meeting **you**

**Max Mustermann**  
Wollmilchsau AG  
28-02-2024



## **Willkommen bei Profile Dynamics®**

Dieser Bericht enthält dein persönliches Profil, erstellt von Profile Dynamics®. Das Profil wurde aufgrund deiner Antworten auf die Fragen von Profile Dynamics® erstellt. Es zeigt deine Werte in den sieben verschiedenen Denk- und Verhaltenssystemen, die farbig dargestellt sind. Das Profil wird dir in einem persönlichen Gespräch mit einem zertifizierten Profile Dynamics®-Consultant erläutert. Du erfährst in dem Gespräch, welche Antriebsmuster, Denk- und Verhaltenssysteme dein berufliches Handeln leiten. Auch die Widerstände gegen Einflüsse von Außen werden besprochen. Dein Consultant geht mit dir der Frage nach, welche Arbeitsumgebung für dich am besten geeignet ist.

### **Die Profile Dynamics®-Analyse**

Die Profile Dynamics®-Analyse basiert auf dem Entwicklungsmodell von Clare W. Graves, der ein Vertreter der humanistischen Psychologie war.

In Graves' Vision hat sich der Mensch nach einem festen Evolutionsmuster an eine immer komplexere Umwelt angepasst. Er unterschied sieben intuitiv erkennbare psychologische Wertesysteme.

Die Wertesysteme, die Graves in seinem Modell beschrieb, umfassen die komplette Weltsicht von Menschen. Mit Weltsicht sind deine Persönlichkeit, Antriebsmuster und Verhaltensmotive gemeint und wie sich diese in Überzeugungen, Denkweisen und sichtbarem Verhalten äußert oder äußern.

Die Profile Dynamics®-Analyse zeigt dir, inwiefern du dich mit den Wertesystemen aus dem Entwicklungsmodell identifizieren und inwiefern du zu den Wertesystemen in den Widerstand gehst. Die Profile Dynamics®-Analyse befasst sich im Kern mit beruflichen Situationen und deinem beruflichen Handeln. Es ist aber gut möglich, dass du dich auch in anderen Situationen wiedererkenntst.

### **Dein persönlicher Bericht**

In deinem Bericht findest du eine Ausdrucks- und Widerstandsgrafik. Die Grafik „Ausdruck“ stellt dar, welche Antriebsmuster und Werte du in beruflichen Situationen und möglicherweise auch in Alltagssituationen bevorzugst. Je höher du punktest, desto deutlicher ist deine Vorliebe für eine bestimmte Denk- und Handlungsweise. Aus der Grafik „Widerstand“ lässt sich ablesen, mit welchen Denk- und Handlungsweisen im Umfeld du dich schwertust. Die Energiebilanz zeigt auf, in welcher Umgebung du am besten arbeiten kannst und am meisten Energie gewinnst und in welchem Umfeld du eher Energie verlierst.

## Wiedererkennung

Im Allgemeinen erkennen sich Menschen in den Beschreibungen des Berichts gut wieder. Doch ein Mensch ist kein Modell. Daher erheben wir nicht den Anspruch, dir zu sagen, wer du bist. Vielmehr wollen wir dir durch die Profile Dynamics®-Analyse einen Einblick geben, welche Wertesysteme du selbst nutzt und welche Antriebsmuster stark oder weniger stark bei dir ausgeprägt sind. Zudem bekommst du einen Einblick in deine Widerstände gegen bestimmtes Verhalten anderer Menschen.

## Nicht gut, nicht schlecht

Wir möchten dich explizit darauf hinweisen, dass es um wertfreie Profile geht. Jedes Wertesystem hat in unterschiedlichen Umgebungen seine Qualitäten und auch seine Fallstricke. Durch das Profil erhältst du ein klares Bild der Tätigkeiten und von der Karriere, die am besten zu deiner Persönlichkeit passt.

*Anmerkung zum generischen Maskulin:*

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter (w/m/d) und sind in keiner Weise als ein Ausschluss gedacht.*

Du hättest gerne mehr Informationen? Besuche unsere Homepage  
**[www.profiledynamics.de](http://www.profiledynamics.de)**.

Persönlicher Bericht für **Max Mustermann**  
 Organisation **Wollmilchsau AG**  
 Abteilung **Schokoladenfabrik**  
 Arbeitsplatz **Productmanager**  
 Datum **28-02-2024**

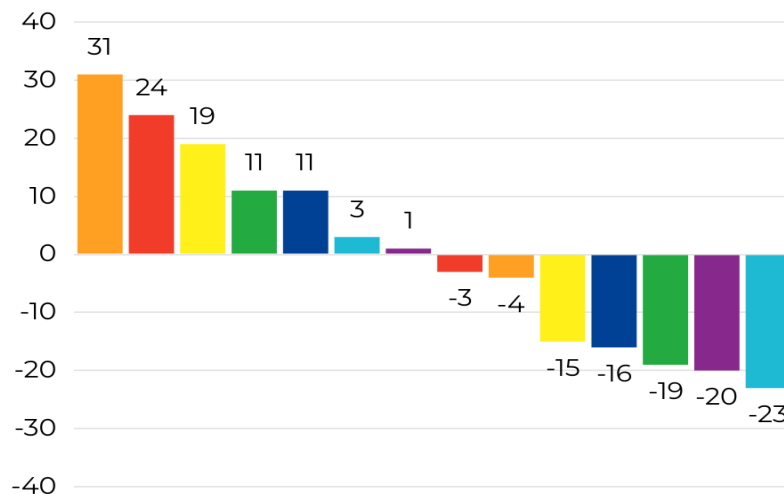
## Ausdrucks- und Widerstandsgrafik

### Dein persönliches Profil

Nachstehend findest du dein persönliches Profil. Auf der linken Seite, mit den Balken nach oben, siehst du die Ausdrucksseite und rechts, mit den Balken nach unten, die Widerstandsseite.

#### Max Mustermann...

- ...strebt sehr danach, Erfolge zu erzielen und Anerkennung zu bekommen.
- ...mag entschlossenes Auftreten, Tempo und Durchsetzungsvermögen.
- ...hat eine gewisse Affinität zu neuen Entwicklungen und analytischem Denken.
- ...ist nicht sehr empfänglich für Gruppenzwang und sensible Reaktionen anderer.
- ...hält Regeln und Struktur für nicht so entscheidend.
- ...hält nichts davon, dass Themen auf einer „höheren Ebene“ relativiert werden.
- ...hängt nicht an Bekanntem und Vertrautem in Arbeit oder Umgebung.

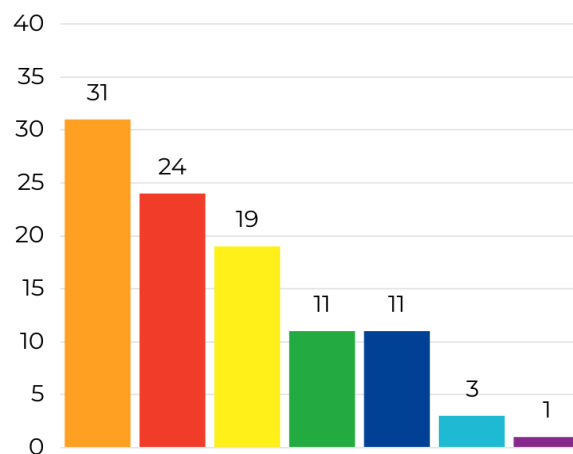


- ...mag kein schwammiges Gerede von wenig konkreten Ansätzen.
- ...kann sich an konservativen Menschen und Kulturen stören.
- ...kann sich daran stören, wenn zu viel diskutiert und geredet wird.
- ...kann Regeln, feste Strukturen und Hierarchie als störend empfinden.
- ...kann es unangenehm finden, in einer ständig neuen Umgebung zu sein.
- ...hat keine Probleme in einer leistungsorientierten Umgebung.
- ...lässt sich nicht leicht unterkriegen.

## Die Ausdrucksgrafik

### Deine Werte und Antreiber

Die Ausdrucksgrafik zeigt, welche Werte und Motive für dich wichtig und welche dir weniger wichtig sind; diese Präferenzen spiegeln sich in deinem Denken und Handeln wider (und sind daher auch für dein Umfeld spürbar). Hohe Werte zeigen an, dass bestimmte Eigenschaften dieses Wertesystems in dir stark ausgeprägt sind; niedrige Werte zeigen an, dass du weniger Affinität zu dem Wertesystem hast. Im mittleren Bereich (10–20) sprechen wir von einer moderaten Dosierung. Diese Antreiber sind nicht sehr ausgeprägt, aber dennoch merkbar vorhanden. Wir nennen solche Werte funktional. Im Folgenden erklären wir, was das für dich bedeutet.



### Kurzbeschreibung eines tatkräftigen Unternehmers

Du hast ein sehr ausgeprägtes Profil. Das heißt, dass du bestimmten Wertesystemen vor anderen den Vorzug gibst. Das Profil lässt sich kurz gefasst als das eines tatkräftigen Unternehmers charakterisieren. Auffallend ist deine starke Vorliebe für die Wertesysteme Orange und Rot. Weniger ausgeprägt, aber deutlich anwesend in deinem Profil, sind die Wertesysteme Gelb, Grün und Blau. Das heißt, du kannst diese Werte anwenden, wenn nötig. In der folgenden Beschreibung kannst du nachlesen, was die Punktzahlen in deinem Profil bedeuten.

Du bevorzugst die individuellen Wertesysteme Orange, Rot und Gelb. Daher arbeitest du auch am liebsten aus eigener Kraft. Das braucht nicht zu heißen, dass du nicht teamfähig bist, aber das ist bestimmt keine Bedingung, um mit deiner Arbeit zurechtzukommen. Bei Entscheidungen werden deine eigenen Überlegungen zur besten Lösung, wenn deine eigenen Wünsche und das Ergebnis schwerer wiegen als Themen wie Gruppeninteresse, Tradition oder das System.

---

*Bei guten Ergebnissen sind  
Anerkennung und  
Wertschätzung eine absolute  
Notwendigkeit.*

## **Du machst den Unterschied**

Orange ist die Farbe des unternehmerischen Denkens, das sich auf das Ergebnis konzentriert und dabei zielstrebig vorgeht, um selbst den Unterschied zu machen. Die starke Präsenz dieses Wertesystems in deinem Profil zeigt, dass du ergebnisorientiert bist und Ehrgeiz besitzt. Ziele, die dich herausfordern, bringen das Beste von dir zutage und dafür kannst du dich mit Leib und Seele einsetzen. Deine orange Triebfeder strebt nach Anerkennung, daher genießt du deine Erfolge und was du erreicht hast. Das kann sich in Form von Status, Ansehen oder besonderem Luxus zeigen oder nur (am liebsten öffentlich) Wertschätzung und Respekt vor deiner Person und der von dir erbrachten Leistung. Beifall und persönlicher Erfolg ist dir wichtig, daher setzt du dich auch mehr als 100 % dafür ein, dir diesen zu verdienen.

Der orange-orientierte Mensch will gesehen werden, ist häufig expressiv, angenehm im Umgang und achtet auf sein Äußeres. Man wird dich daher nicht schnell in einer aus dem Rahmen fallenden Erscheinung oder bei abweichendem Verhalten ertappen und du hast einen Blick für Qualität, auch bei anderen. Aufgrund deiner orangen Triebfeder siehst du mehr Chancen als Gefahren und du bist bereit, Risiken einzugehen, um diese Chancen zu nutzen. Das Motto „Nichts ist unmöglich.“ ist dir auf den Leib geschnitten und damit gelingt es dir, öfter als anderen, deine Ziele auch zu erreichen. Das verlangt ein strategisch ausgeklügeltes Spiel sowie eine flexible Haltung, wobei deutlich ist, dass mehrere Wege zum Ziel führen. Dein orangefarbener Fokus auf das Erreichen von Ergebnissen ist eher kurz- bis mittelfristig als langfristig. Deine Kommunikation ist wahrscheinlich pragmatisch sowie informell und mit (starren) Regeln wirst du mit der entsprechenden Anpassungsfähigkeit umgehen. Die Frage, was es für dich bringt, spielt in deinem Denken eine wichtige Rolle. Du setzt dich voll und ganz dafür ein, deine Ziele zu erreichen und andere zu überzeugen und zu überreden. Der Wille zum Sieg bewirkt daher oft, dass du Erfolg hast. Wenn du dein Ziel erreicht hast, geht es darum, die Messlatte wieder höher zu legen und noch bessere Leistungen zu erbringen.

## **Solide und entschlossen**

---

*Ohne gute Entscheidungen  
passiert nichts.*

Dein Profil zeigt eine ordentliche Dosis Rot, das Wertesystem, das für Schnelligkeit und Entschlossenheit steht. Du magst es anzupacken und wenn nötig, gehst du Konfrontationen nicht aus dem Weg. Du erwartest von anderen Menschen, dass sie genauso durchsetzungsfähig sind wie du selbst. Es bereitet dir Schwierigkeiten, mit Leuten umzugehen, die sich über den Tisch ziehen lassen. Du magst Tempo und tatkräftiges Handeln, gehst Probleme gerne direkt an und „packst den Stier bei den Hörnern“. Du magst es, wenn du beachtet wirst; etwas, dass du mit deiner kämpferisch Rot geprägten Einstellung oft erzwingst. Das Rot in deiner Persönlichkeit ist klar und direkt. Du übernimmst gerne die Führung und bist stressresistent. Dieser Aspekt deines Profils bedeutet, dass du als „robust“ angesehen wirst und man dich nicht leicht übersieht.

---

*Forschung und Verständnis  
führen zu Freiheit.*

## **Analyse und Freiheit**

Das gelbe Wertesystem in deinem Profil deutet auf ein gesundes Maß an analytischen Fähigkeiten hin und auf die Fähigkeit, neue Entwicklungen mit einer forschenden Haltung leicht zu erfassen. Du hast eine Vorliebe für strategisches und konzeptionelles Denken, das zu neuen Entwicklungen führen kann. Womöglich musst du diese neuen Schritte nicht selbst machen, aber du bist offen für neue Ideen und machst Veränderungen im Allgemeinen leicht mit. Bei Erneuerungen möchtest du die Logik der Theorie, der Methode und die Argumentation verstehen und dass die Zusammenhänge klar sind. Du durchschaust dabei auch, dass dein Verhalten oder bestimmte Ereignisse im Umfeld über einen längeren Zeitraum Auswirkungen haben können und du hast die langfristigen Folgen im Blick. Dein Gelb ist von Natur auf Selbstentfaltung ausgerichtet. Du kannst manchmal etwas eigensinnig sein und deinen eigenen Weg gehen.

---

*Ein gutes Arbeitsklima ist schön,  
aber nicht das Wichtigste.*

## **Geselligkeit in Maßen**

Deine soziale Triebfeder ist mäßig; das ergibt dein Ergebnis im grünen Bereich. Du schätzt den sozialen Umgang mit anderen, aber das Gruppeninteresse steht bei dir nicht an erster Stelle. Du erfährst gute Zusammenarbeit und Harmonie als angenehm, aber ein allzu geselliger Umgang mit Kollegen, das Feiern von Geburtstagen am Arbeitsplatz und das Austauschen von Urlaubsgeschichten und Vorfällen in der Familie ist nicht dein Stil. Es bereitet dir kaum Schwierigkeiten, in der Gruppe eine andere als die etablierte Meinung zu äußern, auch wenn das in den Augen grün motivierter Menschen die Harmonie beeinträchtigt.

---

*Manchmal können Regeln  
nützlich sein, um eine gewisse  
Struktur zu schaffen.*

## **Struktur und Regeln sind nicht heilig**

Aufgrund einer maßvollen Affinität zum blauen Wertesystem findest du Ordnung und Struktur erforderlich, aber das hat keine Priorität bei dir. Verfahren braucht man, um bestimmte Dinge gut verlaufen zu lassen, können aber nie der Zweck an sich sein. Du hältst die Regeln ein, solange du deren Nutzen erkennst. Du kannst dich aber auch für eine andere Arbeitsmethode entscheiden und mehr deine eigenen Wege gehen. Verwaltungsangelegenheiten haben nicht deine ungeteilte Aufmerksamkeit, aber meist kannst du die nötige Disziplin aufbringen, um sie zu erledigen.

---

*Am besten ist ein pragmatischer  
Ansatz.*

## **Mit beiden Füßen auf dem Boden**

Deine Affinität zu dem ganzheitlichen und relativierenden Türkis ist ausgesprochen niedrig. Bei dir finden sich keine unrealistischen und vagen Vorstellungen einer besseren Welt oder einer übergeordneten Gesamtstruktur. Das ganzheitliche Denken von Türkis nutzt du selten. Du bevorzugst die konkrete und praktische Vorgehensweise.

---

*Rituale und Symbolik wirken eher  
sektenhaft.*

## **Keine beklemmende Bindung**

Dein niedriger Wert im lila Wertesystem deutet darauf hin, dass du eine geringe Neigung zu gruppen- oder familienorientierten Gefühlen hast. Du neigst weniger dazu, am Althergebrachten festzuhalten. Es scheint, als würdest du es nicht für sinnvoll halten, in der Vergangenheit zu verharren, sondern blickst eher in die Zukunft. Der Leitsatz „Es war immer schon so, daher sollte man nichts ändern“ passt nicht zu dir. Du erkennst, dass sich alles ständig verändert und hältst es für wichtig, sich darauf einzustellen. Ebenso scheinst du wenig Affinität zum Guru-ähnlichen Status von lila Führungspersönlichkeiten zu haben und fühlst dich wahrscheinlich unwohl bei einer unkritischen, folgsamen Haltung der Gruppenmitglieder.

## **Die Stärke deines Profils**

---

*Am Ende zählt das Ergebnis.*

### **Erfolgreich, effizient und effektiv**

Dein Unternehmergeist, deine Zielstrebigkeit und Leistungsfähigkeit der orangen Triebfeder ermöglichen es dir, Wünsche und Träume zu verwirklichen. Deine Umgebung sieht den Einsatz und die Leistung, die du erbringst. Dein Streben nach Ergebnis und Erfolg sorgt für Bewunderung. Du hast ein Gespür für Qualität und erkennst die Chancen, die sich ergeben; du weißt, wie du diese am besten nutzen kannst.

---

*Viele Situationen erfordern  
Tempo und Entschlossenheit.*

### **Tatkraft, Mut und Schnelligkeit**

Deine rote Seite zusammen mit deinem resoluten Auftreten verschafft dir Respekt. Andere schätzen deine Stärke, deine schnellen Entscheidungen und deine Direktheit. In Krisensituationen gerätst du nicht so schnell aus der Fassung und du kannst energisch auftreten. Freunde und Vertrauenspersonen schätzen deine Treue und Loyalität. Andere respektieren dich und das gefällt dir.

## **Mögliche Fallen in deinem Profil**

---

*Opportunismus kann als  
hochmütig erscheinen.*

### **Risiko des Opportunismus**

Deine orange Wertschätzung für Erfolg und das Bedürfnis nach Status kann bei eher egalitär eingestellten Menschen auf Widerstand stoßen, weil es nicht mit ihrem Gleichheitsprinzip übereinstimmt. Für Orange zählt vor allem das Ergebnis und es geht vor Regeln und Verfahren. Sehr obrigkeitshörige Menschen können sich mit der Flexibilität schwertun, mit der du Regeln und Vorschriften handhabst. Menschen, die nicht dein Gefühl für Dringlichkeit teilen, können deine Zielorientierung, um ein gutes Ergebnis einzufahren, bei zu viel Druck als fordernd erfahren. Dein „Machbarkeits-Glaube“ kann von sehr sozial orientierten Menschen schwer aufgenommen werden, wenn in ihren Augen die soziale Situation anderer nicht genügend berücksichtigt wird.



## **Empfehlungen**

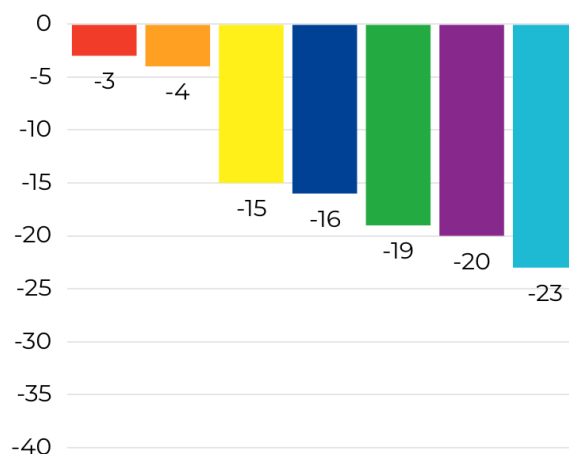
Du solltest dein Augenmerk mehr auf die Beiträge anderer richten und diese sehen und belohnen. Dein Gegenüber fühlt sich dadurch geschätzt und anerkannt und wird sich zusätzlich für deine Ziele einsetzen. Damit erreichst du insgesamt mehr. Du wirst vielen Menschen begegnen, denen Regeln und Verfahren deutlich wichtiger sind als dir. Versuche diesen soweit wie möglich nachzukommen und im Zweifel im Vorfeld die Verantwortung für eventuelle Regelbrüche zu übernehmen. Im Kontakt mit sehr sozialen und auf Gleichheit ausgerichteten Kollegen ist es wichtig, dass du dich nicht zu weit aus dem Fenster lehnst oder auf deine Leistungen pochst. Versuche diese Personen an deiner Arbeit teilhaben zu lassen und bespreche deine Vorhaben und Entscheidungen mit ihnen. Plaudere einfach gelegentlich mit ihnen.

## Die Widerstandsgrafik

### Widerstände gegen dein Umfeld

Das Widerstandsdiagramm zeigt, mit welchen (dominanten) Antriebsmustern von Menschen du Schwierigkeiten hast und was du in deiner Umgebung als unangenehm empfindest.

Wie bereits erwähnt, hat jedes System seine Stärken, aber eine Eigenschaft kann auch zu viel des Guten sein und zu weit gehen. Wenn jemand zum Beispiel sehr entschlossen ist, kann er manchmal unverblümt und aufdringlich wirken, was andere irritieren kann. Wir nennen das einen Fallstrick. Das nachstehende Diagramm zeigt deine Widerstandswerte an. Diese zeigen auf, mit welchen Verhaltensweisen von anderen Menschen (in deinem Umfeld) oder Wertesystemen (in der Kultur deines Unternehmens) du Schwierigkeiten hast. Je höher die Punktzahl, desto größer ist dein Widerstand, der sich in unterschiedlichen Emotionen, wie z.B. Ärger oder Wut, äußern kann.



### Schwierigkeiten in Bezug auf vage und relativierende Kulturen mit einer rückwärtsgewandten naiven Haltung

Wenn es um Werte geht, für die du wenig empfindest, dann fällt der Widerstand gegen die Farben Türkis und Lila am deutlichsten auf. Du hast eine Abneigung gegen vage und relativierende Kulturen mit einer rückwärtsgewandten naiven Haltung. Ein bestimmtes Maß an Ärger musst du bei Menschen und Kulturen unterdrücken, die in den Wertesystemen Grün, Blau und Gelb hoch punkten. Dein Profil zeigt keinen oder wenig Widerstand gegen die Wertesysteme Orange und Rot. Damit kommst du gut zurecht. Eine Erläuterung deines Ergebnisses in der Widerstandsgrafik findest du nachstehend.

---

*Unrealistische und vage  
Vorstellungen tragen nichts zum  
Alltag bei.*

## Unkonkret und wirklichkeitsfremd

Dein großer Widerstand gegen das türkise Wertesystem deutet auf viel Mühe mit einer vagen, wirklichkeitsfremden und soften Arbeitskultur hin, die nicht von dieser Welt zu sein scheint. Schwammige, ganzheitliche Vorstellungen haben für dich einen negativen Beigeschmack, wofür du wenig Wertschätzung hast. Der Mangel an Tempo und Kraft von Türkis ist deinem roten Antrieb ein Dorn im Auge. Eine kaum praktische Haltung von Kollegen, die sich scheinbar über nichts aufregen, in den Wolken schweben und deiner Meinung nach, über wirkliche Probleme hinweg relativieren, kostet dich viel Energie. Deine Orange will konkret und pragmatisch arbeiten, sonst wirst du nie etwas erreichen. Du solltest dir daher überlegen, ob du in einer überwiegend türkisen Arbeitskultur gut arbeiten kannst.

---

*Konservatismus und Angst  
führen zu Passivität und Naivität.*

## Ängstlicher Konservatismus

Dein hoher Widerstand gegen das lila Wertesystem lässt eine Abneigung gegen Konservatismus und Risiko vermeidendes sowie traditionelles Verhalten erkennen. Auch die folgsame, kritiklose und sektenhafte Gruppenbildung um einen charismatischen Führer sagt dir ziemlich wahrscheinlich nicht zu. Die lila Vergangenheitsorientierung, bei der man an Traditionen und Symbolik hängt, empfindest du wahrscheinlich als zu starr, hemmend und primitiv; außerdem ist das für dich ein Fortschrittshindernis. Das steht der Suche, dem Finden und Ausführen passender Lösungen im Weg. In einer solchen Umgebung kannst du nur unter größter Mühe funktionieren; daher solltest du dir gut überlegen, ob das eine geeignete Arbeitskultur für dich ist.

---

*Tratsch und Verleumdung führen  
zu nichts und sind reine  
Energieverschwendung.*

## Softe Diskussionskultur

Wenn das freundliche Grün in uferlosen Diskussionen und Nörgeleien hinter dem Rücken anderer versandet, weil man es nicht wagt, den Anderen direkt auf bestimmte Dinge anzusprechen, kann dich das beklemmen und ärgern. Eine solche Haltung steht einer schnellen Beschlussfassung und praktischem Vorgehen nur im Wege; außerdem geht es auf Kosten der Arbeit. Außerdem werden nicht immer die richtigen Beschlüsse gefasst, wenn man sich für halbe Lösungen entscheidet oder man sich nicht traut, eine deutliche Entscheidung zu treffen. Dein roter Antrieb kommt damit nicht so gut zurecht; er mag Geschwindigkeit und Entscheidungen und hat kein Problem damit, jemanden zur Verantwortung zu ziehen. Dein ergebnisorientiertes Orange könnte Schwierigkeiten mit der langsamen Entscheidungsfindung von Grün haben.

---

*Eine Vielzahl von Regeln fördert  
die Bürokratie und Starrheit.*

## Regelkultur

Blaue Struktur und Regeln können dich stören. Natürlich sind Regeln und Kontrolle zu deren Einhaltung nötig, aber dabei darf man nicht über das Ziel hinausschießen. Du tust dich deshalb etwas schwer mit strengen und bürokratischen Menschen, denen Regeln wichtiger zu sein scheinen als der Mensch oder das Ergebnis. Das passt überhaupt nicht zu deinem rot getriebenen Tatendrang und deinem Sinn für Dringlichkeit; es hält die Dinge zu sehr auf. Vor allem, wenn das (orangefarbene) Ergebnis ebenfalls unter Druck gerät.

---

*Manchmal werden die Dinge komplizierter gemacht, als sie sind, und das ist ärgerlich.*

## **Unpraktisch theoretisch**

Eine zu starke Ausprägung des gelben Wertesystems kann dir chaotisch und unpraktisch erscheinen, genauso wie das uferlose Theoretisieren von Kollegen, die ständig mit neuen und komplizierten Ideen ankommen. Dies gilt vor allem dann, wenn diese nicht effektiv genug oder kaum praktisch machbar sind.

---

*Stolz auf das Ergebnis ist in Ordnung, auch wenn es ein wenig übertrieben wird.*

## **Leistungsorientiert**

Eine gesunde Portion Ergebnisorientierung kann dazu führen, dass man etwas erreicht. Du kommst daher am besten mit Menschen zurecht, die gerne punkten und erfolgreich sind. Eine Kultur, in der das taktische Spiel zählt, das angestrebte Ziel im Visier, Leistungsbelohnung und Wertschätzung für das Ergebnis stößt bei dir kaum auf Widerstand.

---

*Direktheit und Entschlossenheit bewirken zumindest, dass etwas passiert.*

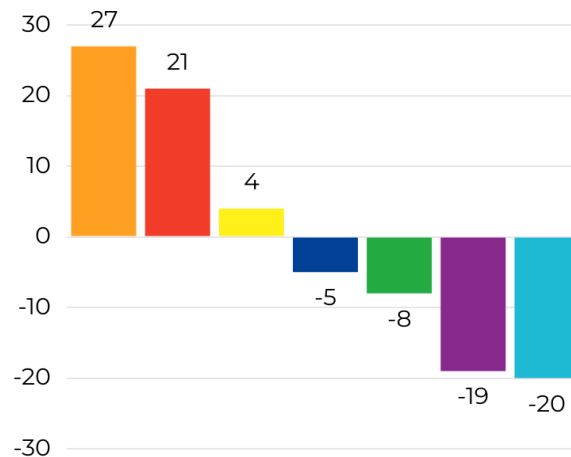
## **Tatkräftig und direkt**

Dein Widerstand auf dem roten Wertesystem ist gering. Du akzeptierst, dass Selbstsicherheit und eine direkte Steuerung wünschenswert sein kann, um etwas zustande zu bringen. Also wenn dein Chef einmal unfreundlich reagiert oder dich unter Druck setzt, um schnell zu handeln, stört dich das nicht sonderlich. Auseinandersetzungen und Konflikte gehören einfach dazu, um etwas deutlich zu machen.

## ENERGIEBILANZ

### Deine persönliche Energiebilanz

Die Energiebilanz ist eine Anzeige für die Umgebung, in die du am besten passt. Die Grafik lässt die Summe der Ausdrucks- und Widerstandsgrafiken sehen und zeigt auf, welche Wertesysteme dir unterm Strich Energie verleihen (über der Querlinie) und welche dich Energie kosten (unter der Querlinie). Je positiver das Ergebnis, desto mehr Spaß hast du bei der Arbeit in einer entsprechenden Kultur und desto besser gelingt die Zusammenarbeit mit Kollegen, die ebenfalls ein hohes Ergebnis bei der betreffenden Triebfeder haben. Trotzdem kannst du dich ärgern, wenn ein Kollege oder die Unternehmenskultur es übertreibt. Je positiver das Gegengewicht (der Spaß, den du dabei hast), desto leichter fällt es dir, dich davon zu distanzieren. Je negativer der Gesamtwert, das heißt je stärker die Bilanz negativ ausfällt, desto mehr Mühe kostet es dich, dich in der betreffenden Kultur wohlfühlen. Das lässt auch erkennen, auf welcher Ebene Spannungen mit Kollegen entstehen können, die anders motiviert sind als du. In einer Arbeitsumgebung, die zu deiner Energiebilanz passt, wirst du dich am wohlsten fühlen.



Du besitzt eine sehr ausgeprägte Energiebilanz. Du bevorzugst ein Arbeitsumfeld, dass von den Wertesystemen Orange und Rot getragen wird. Du fühlst dich in einem Umfeld, dass Blau geprägt ist, nicht wohl. Die Wertesysteme Grün, Lila und Türkis kosten dich am meisten Energie.

## **Ein Umfeld und Aufgaben, die Energie verleihen**

### **Beifall und Anerkennung**

- Aufgrund deiner orangefarbenen Triebfeder schöpfst du aus der Realisierung herausfordernder Ziele viel Kraft. Daher ist es wichtig, dass du in deiner Arbeit die Freiheit bekommst, dich sichtbar zu beweisen. Du liebst den Beifall und die Wertschätzung für das, was du schaffst und den Respekt, den du dir damit verdienst. Du genießt alles Gute, was dir das Leben zu bieten hat, ganz bestimmt, wenn du es dir selbst verdient hast. Du nimmst Herausforderungen gerne an, wobei Begriffe wie Gewinnen oder Verlieren eine Rolle spielen: dann gibst du immer dein Bestes. Und du stehst gerne auf eigenen Füßen: Du magst es nicht, von anderen abhängig zu sein, für dich gilt eher: Selbst ist der Mann/die Frau. Du entfaltest dich daher am besten in einer Umgebung, in der du dir herausfordernde Ziele stellst, die genügend Freiraum bietet diese selbst zu realisieren und wofür du im Falle des Erfolges auch belohnt wirst.

### **Respekt**

- Rot ist eine Triebfeder, die dir Energie verleiht. Es macht dir Spaß, aktiv zu sein, Schwierigkeiten zu lösen und Tempo zu machen. Und du magst es, wenn man dich deswegen respektiert. Du bist in deinem Element, wenn du Tempo machst, schnell handeln kannst und tatkräftig auftrittst. Es gefällt dir, wenn deine Wünsche und Anfragen sofort bewilligt werden. Ist der andere mit deiner Arbeit zufrieden, hörst du das am liebsten sofort: so machst du es schließlich auch bei den anderen.

### **Unterm Strich verleiht dir auch ein wenig Energie:**

- Gelb: Intellektuelle Herausforderung und Freiheit für eine eigene Auslegung von Aufgaben, analytisches Denken und Freiraum zum Lernen sowie Sammeln neuer Fertigkeiten, wie auch die Beschäftigung mit neuen Ideen und Entwicklungen.

## **Ein Umfeld, das Energie kostet**

Alle Wertesysteme haben ihre starken Seiten, können aber in einer übertriebenen Form unangenehme Nebeneffekte haben. In dem Maß, in dem du mit deiner Umgebungskultur zurechtkommst, in dem Maß macht dir die Arbeit Spaß und du fühlst dich in deiner Umgebung wohl. Bis zu einem gewissen Grad kannst du lernen, mit Widerständen umzugehen; wenn diese allzu groß werden, sind die Chancen einer erfolgreichen Anpassung aber gering.

## Sehr schwierig

Die nachstehenden Kulturen kosten dich so viel Energie, dass du dich darin kaum wohlfühlen wirst. Es ist davon abzuraten, bei einer Abteilung oder einem Unternehmen mit einer solchen Kultur tätig zu werden, denn die Zusammenarbeit mit Kollegen, die solche Triebfedern haben, wird dir schwerfallen. Wenn das der Fall ist, solltest du dir überlegen, was du unternehmen kannst, damit deine Umgebung besser zu deinen Triebfedern passt. Ein Coaching kann dir dabei helfen, die nötigen Schritte zu identifizieren und einzuleiten.

## Vagheit unerwünscht

- Die Vagheit und Unbestimmtheit der türkis orientierten Menschen, die realitätsfremd und äußert unpraktisch auf dich wirken, bereiten dir Schwierigkeiten. Der Umgang mit diesen Menschen kostet dich viel Kraft, sodass du dich besser nach einer Umgebung umsehen kannst, die eher praktisch ausgerichtet ist.

## Unangenehmes Umfeld und Aufgaben

Du kannst dich über nachstehend aufgeführte negative Aspekte von Wertesystemen oder Triebfedern ärgern, wenn diese weit übers Ziel hinausschießen. Die Wertesysteme, die dich Energie kosten, sind:

- Lila: Vorsichtige und konservative Kollegen, die keine Veränderungen möchten, selten Initiative ergreifen und gefügig sind, kosten dich viel Kraft und mit ihnen kommst du nicht gut zurecht. Du bist lieber in einer weniger starren Umgebung tätig.
- Grün: Eine softe, diskussionsfreudige Umgebung mit schleppender Beschlussfassung, in der gute Stimmung wichtiger ist als Regeln und Ergebnisse ist nichts für dich. Wenn halbherzige Beschlüsse gefasst werden und man für die Zwecke anderer missbraucht wird und dem naiv gegenübersteht, verlierst du Energie.
- Blau: Eine Arbeitsumgebung, in der Bürokratie, Starre, Regeln zum Selbstzweck, Strenge und ständige Einmischung vorherrschen, spricht dich überhaupt nicht an. Außerdem verlangt es dir einiges ab, weniger interessante Aufgaben, wie Verwaltung, Formulare, Aufgabenlisten oder Zeiterfassung auszufüllen, in Angriff zu nehmen und zu erledigen.

Kollegen, bei denen sich diese Triebfedern stark entwickelt haben oder ein Arbeitsumfeld, in dem dieses Wertesystem zu deutlich spürbar ist, werden dich viel Energie kosten. Trotzdem kannst du darin arbeiten, wenn dem für dich nur ausreichend positive Aspekte gegenüberstehen. Zielgerichtetes Training wird es dir ermöglichen, mit diesen für dich unbequemen Kulturen und den entsprechend motivierten Menschen umzugehen.

## **DO's & DON'Ts**

### **Wie geht man mit Max Mustermann um?**

Die Antriebsmuster bestimmen weitgehend das Verhalten und die Motivation der Menschen. Wenn dein Verhalten und deine Kommunikation gut zu den Antriebsmustern deiner Kollegen passen, wird er oder sie dies als angenehm empfinden. Wenn du jedoch die Antriebsmuster deines Kollegen ansprichst, die er oder sie im Widerstand hat, wird dies wahrscheinlich zu Irritation und Frustration führen.

Dasselbe gilt genau für dich. Auch du magst es, wenn Menschen berücksichtigen, was dich motiviert. Teile daher den folgenden Text mit den Menschen in deiner Umgebung.

### **Das motiviert Max:**

#### **Eigener Weg**

Es ist dir wichtig, in der Lage zu sein, selbstständig zu arbeiten. Du magst nicht zu viel Fremdsteuerung.

#### **Einbeziehen**

Es motiviert dich, eine wichtige Rolle in einem Prozess spielen zu dürfen. Du möchtest auch in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden. Mit einem solchen Ansatz wird die Zusammenarbeit mit dir reibungslos funktionieren.

#### **Überzeugt**

Du bist von dir selbst überzeugt. Du wirst motiviert, indem du bei deiner Arbeit Herausforderungen bekommst, bei denen du zeigen kannst, was du kannst.

#### **Gut vorbereiten**

Du hast eine starke Persönlichkeit. Man sollte Gespräche mit dir gut und gründlich vorbereiten. Dann wird der Gesprächspartner ernst genommen.

#### **Der Mehrwert**

Wenn Menschen etwas bei dir erreichen oder etwas verändern möchten, müssen sie dir klarmachen, was der Mehrwert für dich persönlich ist.

#### **Leistungen anerkennen**

Du lässt dich gerne zu Leistungen herausfordern, um das Beste aus dir herauszuholen. Es sollte dir klar sein, was Anerkennung und Wertschätzung bringt. Was genau ist das Ziel? Wenn das klar ist, wirst du dich gerne dafür einsetzen.

#### **Herausgefordert werden**

Du arbeitest gerne an herausfordernden Zielen mit einem sicht- und messbaren Ergebnis. Wenn dein Beitrag unsichtbar ist oder das Ergebnis keine Rolle spielt, ist der Spaß für dich schnell vorbei. Bei einem neuen Auftrag ist es wichtig, dass du dich damit profilieren kannst. Du magst den Wettbewerb.



### **Klare Ziele setzen**

Du möchtest nach deinen Ergebnissen beurteilt werden. Wie du diese erreichst, ist deine eigene Sache; du willst nicht ständig kontrolliert werden. Das Ziel sollte nicht zu einfach, aber dennoch erreichbar sein; herausfordernd, aber nicht unmöglich.

### **Komplimente und Wertschätzung äußern**

Komplimente und Anerkennung geben dir Energie. Es ist wichtig, dass man die Sachen lobt, die du gut kannst oder machst.

### **Positiv ermutigen**

Es ist wichtig für dich, dass man deinen Einsatz schätzt, z.B. indem man dich ermutigt und deine Leistungen positiv bewertet (auch wenn es nicht gut läuft).

### **Action und eigenes Terrain**

Du liebst Geschwindigkeit und Action. Du magst es, einen eigenen Bereich zu haben, in dem du die Kontrolle ausüben und deine Führungsqualitäten unter Beweis stellen kannst, z.B. als Leiter einer Abteilung mit einer spezifischen Aufgabe.

### **Respekt**

Du hast Respekt vor Menschen, die tun, was sie sagen (keine Worte, sondern Taten) und sich nicht überrumpeln lassen. Die müssen also einen geraden Rücken haben und die festgelegten Grenzen einhalten.

### **Klar und standhaft**

Du reagierst nicht sehr empfindlich auf Bestrafung oder negatives Feedback. In Konfliktsituationen sollte man ruhig bleiben, statt böse zu werden. Deiner Meinung nach sollte erwünschtes Verhalten belohnt und unerwünschtes Verhalten nicht belohnt werden. Respekt zu zeigen ist wichtig für dich.

### **Direkte Vorgehensweise**

Belohnen oder korrigieren zeitversetzt nach einer Leistung oder Verletzung funktioniert bei dir nicht; es muss klar sein, dass erwünschtes Verhalten etwas bringt und unerwünschtes Verhalten nicht. Sofort reagieren (auch bei der Belohnung) ist eine Vorgehensweise, die gut zu dir passt.

### **Freiheit bieten, Einblick geben**

Du erhältst gerne Freiheit und Freiraum für deine eigenen Ideen und Standpunkte.

### **Zuhören, Ideen ernst nehmen**

Du magst es, ernst genommen und angehört zu werden, weil du oft gute Ideen hast.

### **Inspirieren und Raum geben**

Du arbeitest gerne in einer inspirierenden Umgebung, in der es Raum für neue Entwicklungen, Visionen und Denkkraft gibt.

### **Selbst entdecken lassen**

Du erhältst den Freiraum, um deine eigenen Lösungen zu erarbeiten.

## **Das funktioniert weniger gut...**

### **Die Menschen in deinem Umfeld sollten besser nicht:**

- > Dir zwangsweise Aufgaben oder irgendwelche Zusammenarbeiten auferlegen.
- > Routinemäßige Aufgaben zuteilen.
- > Dich in deiner Verantwortung, Autonomie oder Autorität einschränken.
- > Unentschlossenes Verhalten zeigen.
- > Das Gruppeninteresse überbetonen.
- > Dich bevormunden.
- > Dir über die Schulter schauen.
- > Dich zu obligatorischen Gruppen-Events zwingen.
- > Dich auf Familienehre und zusätzliche Verpflichtungen ansprechen.
- > Versuchen, die Dinge so zu belassen, wie sie sind.
- > Verschwommen, vage und ungreifbar sein.
- > Den Kopf in den Wolken haben und wenig Realitätssinn zeigen.
- > Dich herunterspielen, dass du Dinge nicht so ernst nehmen solltest - es wird schon vorübergehen.

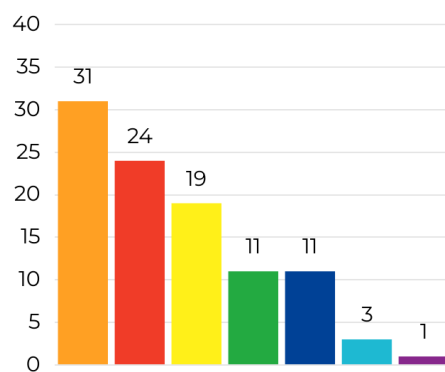
## Wie das Umfeld Max Mustermann sieht ...

# 360-GRAD-FEEDBACK

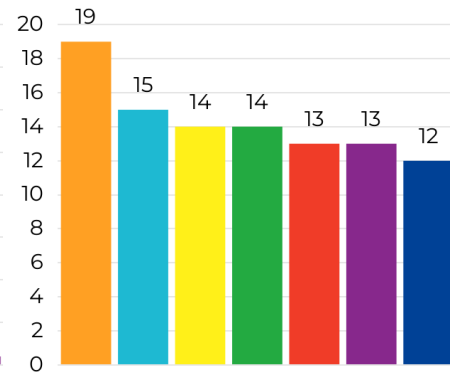
## Allgemeines Feedback

Die Grafik links zeigt deine Motive; die Grafik rechts zeigt, wie andere Menschen dich im Durchschnitt erleben. Der helle Teil des Balkens zeigt die Verteilung auf das betreffende Motiv. Ist er relativ klein, dann haben die Menschen um dich herum ein eindeutiges Bild deiner Motive; ist der Lichtbalken länger, sind die Unterschiede zwischen ihnen größer und die Meinungen daher unterschiedlich.

**Persönliche Antriebsmuster von Max**



**Wie andere Max erleben**



## Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Max' Profil und dem Feedback

Dein Profil stimmt einigermaßen überein mit dem Feedback zum Motiv / zu den Motiven Grün und Blau. Diese Punktzahl(en) können in deinem Verhalten erkannt werden. Andererseits gibt es große Unterschiede zwischen deinem eigenen Profil und dem, wie andere dich auf Basis deiner Antriebsmuster erleben: Orange (Dein Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung wird von der Umwelt weniger stark als solcher anerkannt), Rot (Dein Streben nach Ehrfurcht und Respekt wird von der Umwelt weniger anerkannt), Türkis (Deine Ruhe und Gelassenheit kann aus einem anderen Motiv als dem türkisen kommen) und Lila (Deine Neigung, das Bekannte und Vertraute zu bewahren, könnte aus einem anderen Motiv als dem Lilafarbenen kommen).

Wenn du mehr darüber erfahren möchtest, besprich dies bitte mit deinem Coach oder Berater oder sprich mit deinen Feedback-Gebern.

## **Talente und Verbesserungsmöglichkeiten, die von deinem Umfeld aufgezeigt werden**

**Laut den Feedback-Gebern zeichnet sich dein (Führungs-)Stil durch solche Talente aus wie:**

- > **Auftreten (Performance):**  
*Macht auf andere einen guten ersten Eindruck und bestätigt diesen.*
- > **Anpassungsvermögen:**  
*Die Person handelt effizient, indem sie sich den Veränderungen von Umfeld, Aufgaben, Zuständigkeiten und Personen fügt.*
- > **Ambitioniert**  
*Zeigt karriereorientiertes Verhalten, will Erfolge verbuchen, strengt sich an, sich im Rahmen seiner Laufbahn und/oder des Berufs weiterzuentwickeln.*
- > **Unternehmen:**  
*Nimmt Chancen im Markt wahr und kann diese aktiv beeinflussen, nachdem aufgrund nüchterner Abwägungen vertretbare Risiken eingegangen werden.*
- > **Ergebnisorientiert:**  
*Stellt konkrete Ziele bezüglich spezifischer, messbarer und wahrnehmbarer Ergebnisse und zeigt den Willen diese Ergebnisse zu erreichen oder zu übertreffen.*
- > **Überzeugungskraft**  
*Nutz Methoden und fundierte Argumente, um andere zu beeinflussen und die Zustimmung für den eigenen Standpunkt und die eigenen Pläne zu gewinnen.*
- > **Delegieren (mit Ergebnis):**  
*Überträgt eigene Entscheidungsbefugnisse und Zuständigkeiten den Arbeitnehmern klar und deutlich; nutzt dafür die vorhandene Zeit, die Fähigkeiten und das Potenzial der Mitarbeiter.*

**Der Feedbackgeber sieht die folgenden Kompetenzen als weniger entwickelt an:**

- > **Umgang mit Details:**  
*Befasst sich lange und effektiv mit Detailinformationen.*
- > **Integrität/Vertrauen:**  
*Wahrt und/oder befolgt die allgemein akzeptierten gesellschaftlichen und ethischen Normen in den Bereichen, die mit der Tätigkeit im Zusammenhang stehen.*
- > **Einfühlsamkeit:**  
*Versetzt sich in die Erlebniswelt des Mitarbeiters hinein und zeigt verbal wie nonverbal, dass die Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche des anderen berücksichtigt werden.*

>

> **Zusammenarbeiten:**

*Trägt zu einem gemeinsamen Ergebnis bei, auch wenn es bei der Zusammenarbeit um ein Thema geht, das keine unmittelbare Bedeutung für seine beruflichen Ziele hat.*

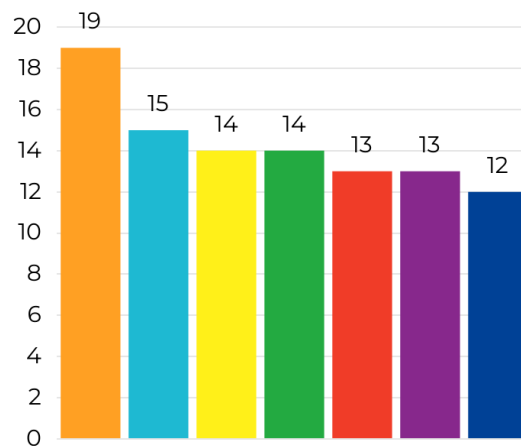
> **Disziplin:**

*Fügt sich der Politik und/oder den Verfahren der Organisation und sucht bei Veränderungen die Bestätigung der zuständigen Autorität.*

## Persönliches Feedback und Empfehlungen

Unten siehst du das individuelle Feedback der Personen, die du eingeladen hast. Die Grafik zeigt den Eindruck jedes Teilnehmers von deinen Motivationen (oder insbesondere von dem Verhalten, das diese Motivationen charakterisiert), welche Qualitäten er in dir sieht und was in seinen Augen verbessert werden könnte.

### Feedback von Thorben Tollpatsch



### Thorben Tollpatsch erkennt die folgenden Qualitäten von dir an:

Der macht das wirklich ganz klasse!

### Verbesserungsvorschläge sind:

Etwas mehr Ernsthaftigkeit an der Kaffeemaschine bitte.

## **Zum Schluss**

Auf der Grundlage des Feedbacks kannst du deine Talente weiterentwickeln oder an weniger starken Seiten anfangen zu arbeiten. Berate dich bei Bedarf mit deinem Manager, Coach oder Mentor. Nutze das Feedback als Inspiration für die Frage ´Worauf bin ich stolz und sollte ich auf jeden Fall behalten, worunter leide ich und was möchte ich in der kommenden Zeit weiterentwickeln und/oder verbessern?´ Es kann auch dazu beitragen, deine Beziehung zu anderen durch ein besseres Verständnis der Auswirkungen deines Verhaltens auf die Umwelt zu stärken.

## **HYBRIDES ARBEITEN**

### **1. Homeoffice**

Wir arbeiten zunehmend von zu Hause aus und online. Das hat klare Vorteile, es funktioniert recht gut, ist billiger, spart Reisezeit, ist besser für die Umwelt usw., aber es gibt auch Nachteile. Vielleicht vermisst du zum Beispiel den Büroalltag oder den Kontakt zu Kollegen, machst dir Sorgen, ob du ausreichend sichtbar bist, ob alle Teammitglieder gleich viel arbeiten oder ob deine häusliche Situation für die Arbeit von zu Hause aus weniger geeignet ist.

Wie gut du von zu Hause ausarbeiten kannst, hängt von deinen Bedürfnissen ab. Und diese unterscheiden sich je nach persönlicher Motivation, wie frühere wissenschaftliche Forschungsarbeiten von TNO in Zusammenarbeit mit Profile Dynamics aus dem Jahr 2013 zum orts- und zeitunabhängigen Arbeiten zeigen. In diesem Bericht bieten wir dir einen Überblick darüber, was zu dir passt, damit du weißt, was du brauchst, um möglichst motiviert und vital aus der Ferne (zusammen) arbeiten zu können. Du erhältst passende Tipps, die auf deinem Motivationsprofil und auf den Erkenntnissen der Forschungsarbeit basieren. Doch zunächst schauen wir uns die Reaktionen auf die neue Arbeitssituation auf den sieben eigenständigen Wertesystemen an.

### **2. Eine veränderte Realität: Wie die Menschen aus ihren Antreibern reagieren**

Einige haben bereits Erfahrung mit der hybriden Arbeit. Für andere ist es neu. Was sich tatsächlich geändert hat, ist die Selbstverständlichkeit, dass man zum Arbeiten täglich ins Büro fährt. Je nachdem, was Menschen wichtig, was sie antreibt, reagieren sie sehr unterschiedlich auf diese Veränderung. Nachfolgend beschreiben wir kurz die unterschiedlichen Reaktionen aus den verschiedenen Wertesystemen. Beachte, dass es sich nie nur um einen Antreiber oder ein Motiv handelt, sondern dass es immer um die Dynamik mehrerer Motive geht.

#### **■ Sicherheit und Schutz**

Wenn das Lila Wertesystem in deinem Profil prominent vorhanden ist, magst du wahrscheinlich die Sicherheit eines „festen Arbeitsplatzes“. Routinearbeit macht dir nichts aus und du magst das „Familiengefühl“ bei der Arbeit. Veränderungen wie das hybride Arbeiten, gefährden die Bindung an das Unternehmen, und die neue Situation wird sich für dich unsicher anfühlen.

### ■ **Macht und Respekt**

Wenn der rote entscheidungsfreudige, handlungsorientierte Antreiber in deinem Profil stark präsent ist, sind die Auswirkungen des hybriden Arbeitens weniger offensichtlich. Du kannst zum Beispiel das hohe Maß an Unabhängigkeit schätzen, aber du wirst es als schwierig empfinden, dass alles viel langsamer geht und weniger klar ist.

### ■ **Gewissheit und Ordnung**

Ist dein blaues Wertesystem stark ausgeprägt? Dann benötigst du Ordnung, Struktur und Regelmäßigkeit. Die Freiheit und Flexibilität des hybriden Arbeitens kann für dich mit Stress verbunden sein. Du brauchst eher detaillierte Informationen, Struktur und Kontrolle.

### ■ **Anerkennung und Ergebnisse**

Bist du stark von Orange getrieben? Dann bist du ergebnisorientiert und ehrgeizig. Du liebst den Wettbewerb und willst gewinnen. Hybrides Arbeiten gibt dir den Freiraum zu entscheiden, wo, wann (und wie) du deine Arbeit erledigst, „jederzeit und an jedem Ort“. Das gefällt dir.

### ■ **Soziale Verbindung**

Mit einem hohen Grünanteil in deinem Profil bist du menschenbezogen, liebst Harmonie und ein gutes Arbeitsklima. In einer Situation, in der man nur digitalen Kontakt hat, empfindest du es als schwierig, dass du deine Kollegen nicht sehen kannst und dass die Zusammenarbeit hauptsächlich auf Distanz stattfindet. Sehr wohl freust du dich jedoch über den Kontakt zu den Menschen in deinem privaten Umfeld.

### ■ **Einsicht und Freiheit**

Die mobile Arbeit ist für dich kein Problem, wenn der gelbe Antreiber in deinem Profil deutlich vorhanden ist. Du magst die Freiheit, die Autonomie und die Flexibilität, die sie dir bietet. Außerdem macht dir die Arbeit mit neuen Online-Tools Spaß und ist eine (intellektuelle) Herausforderung.

### ■ **Relevanz und Integration**

Mit einer hohen Präferenz für das türkise Wertesystem in deinem Profil hast du eine ganzheitliche Haltung, kannst die Dinge leicht relativieren und bist „jenseits des Materiellen“. Die mobile Arbeitswelt ist viel besser für die Umwelt und du bist damit mehr als einverstanden. Mit den praktischen Aspekten, die die mobile Arbeit mit sich bringt, beschäftigst du dich nicht so.



### 3. Ergebnisse der Studie von TNO und Profile Dynamics

Mobil zu arbeiten und die eigene Zeit und Arbeitsplatz selbst zu bestimmen ist nichts Neues. Schon vor einigen Jahren war "New Work" im Kommen. Organisationen experimentierten damit. Wie erwähnt, untersuchten TNO und Profile Dynamics bereits 2013, inwieweit die individuellen Antreiber bei Menschen eine Rolle bei ihrer Einstellung zur flexiblen Arbeitsplatz- und Zeitgestaltung spielen.

Die Ergebnisse dieser Studie sind heute aktueller denn je:

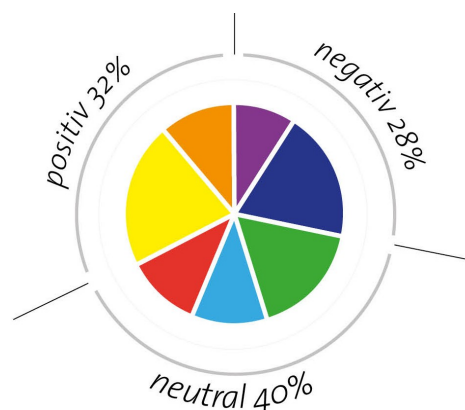
#### Es gibt ein Limit für den Umfang der hybriden Arbeit

Es hat sich herausgestellt, dass sich Mitarbeiter weniger mit dem Unternehmen verbunden fühlen, wenn sie mehr als zwei Tage pro Woche „außer Haus“ arbeiten, was darüber hinaus auch den Wissensaustausch beeinträchtigt. Die Empfehlung: Die Arbeitszeit im Home-Office sollte begrenzt werden.

#### Es gibt keine Einheitslösung

Die Studie hat gezeigt, dass die Bedürfnisse und Antreiber der Menschen weitgehend bestimmen, was sie von flexibler Arbeit halten und wie sie mit ihr umgehen. Die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wo und wann man arbeiten möchte, ist vor allem bei Arbeitnehmern beliebt, die Autonomie und Freiheit schätzen (Orange und Gelb), stößt aber bei Menschen, die Routine, feste Gewohnheiten und Struktur mögen (Lila und Blau), auf Widerstand. Rot und Grün haben gemischte Gefühle und dem ganzheitlichen Türkis ist es egal.

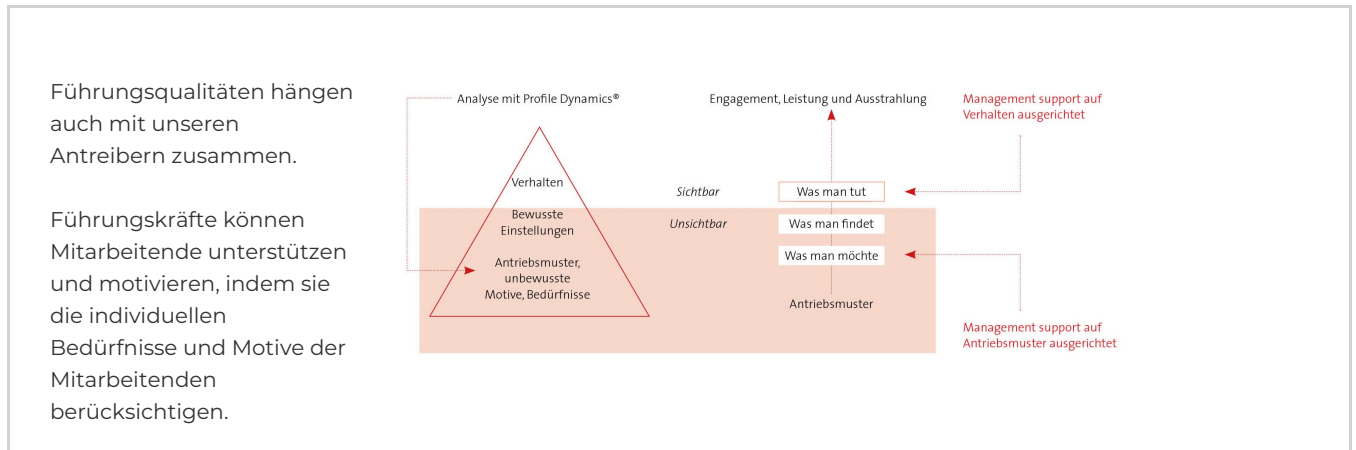
*Die Meinungen sind geteilt  
Etwa ein Drittel der  
niederländischen Arbeitnehmer  
steht der mobilen Arbeit positiv  
gegenüber, 28 % negativ und  
40 % sind mehr oder weniger  
neutral [1,2].*



#### Die Haltung bestimmt das Verhalten; Motiv-orientiertes Führen ist erforderlich

Menschen reagieren unterschiedlich darauf, wenn sie remote arbeiten sollen, und ihre Einstellung zur hybriden Arbeit ist ein entscheidender Faktor. Diese Einstellung wird maßgeblich von ihren zugrunde liegenden Motiven geprägt, die eine wichtige Rolle dabei spielen, wie sie mit dieser neuen Situation umgehen. Daher ist es wenig zielführend, wenn Führungskräfte sich ausschließlich auf das Verhalten der Mitarbeitenden konzentrieren. Sie könnten zwar versuchen, die Mitarbeitenden dazu zu bringen, ihr Verhalten anzupassen, jedoch macht dies wenig Sinn, wenn die

zugrunde liegenden Motive nicht angesprochen werden. Um das Verhalten zu beeinflussen, ist es notwendig, die tiefer liegende Ebene anzusprechen: die Motive und Antreiber der Menschen. Durch geeignete Maßnahmen und eine Kommunikation, die sich an den individuellen Bedürfnissen und Motiven orientiert, kann eine Veränderung herbeigeführt werden.



#### 4. Worauf du selbst achten kannst

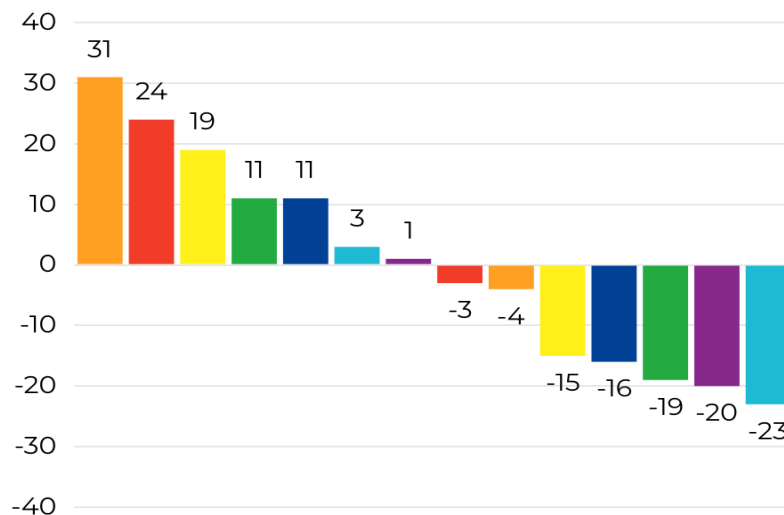
Natürlich kannst du auch selbst dafür sorgen, dass man auf dich Rücksicht nimmt, und vielleicht können dir die Tipps im nächsten Kapitel dabei helfen. Hier kannst du lesen:

- Was die hybride Arbeit für dich mit deinem Profil bedeutet.
- Was für dich angenehm und was weniger angenehm ist.

Erkennst du dich wieder? Teile deine Erkenntnisse mit deinen Kollegen, damit auch die sich ein besseres Bild von deinen Bedürfnissen machen können. Und mache dir bewusst, dass auch andere Menschen ihre eigenen Motive und damit unterschiedliche Bedürfnisse haben. Dies zu erkennen und zu verstehen, wirkt sich sowohl für dich als auch für andere positiv aus, denn: Zusammen arbeitet man besser, auch auf Distanz!

## 5. Was hybrides Arbeiten für dich bedeutet

**Persönliche Antriebsmuster von Max**



Im Folgenden kannst du lesen, was für dich wichtig ist, basierend auf deinem persönlichen Bedürfnisprofil (siehe oben). So erhältst du einen klaren Überblick und erfährst, was du konkret brauchst, um remote optimal arbeiten zu können.

### ■ Ergebnisse und Unabhängigkeit

Ziele und Arbeitszeiten bestimmst du selbst zu Hause. Mit deinem Fokus auf Ergebnisse, passt das hybride Arbeiten gut zu dir, da du jetzt noch unabhängiger arbeiten und selbst entscheiden kannst, wo, wann und wie du arbeitest, um deine Ziele zu erreichen. Strenge Arbeitszeiten und die Kontrolle auf „Anwesenheit“ und „Aktivität“ sind daher weniger passend. Du arbeitest gerne selbstständig mit herausfordernden Zielen und Wettbewerb ist für dich ein zusätzlicher Ansporn. Du hast Freude daran, dass du am Ergebnis gemessen wirst. Du möchtest dich von anderen unterscheiden und selbst entscheiden, wie (Methode und Strategie) und mit welchen Mitteln du aktiv sein willst. Da du Erfolg und Anerkennung magst, ist es wichtig, dass du trotz der hybriden Situation gesehen wirst und dass dein Einsatz und deine Leistungen auch gewürdigt werden. Wenn der Erfolg ausbleibt, kann es passieren, dass du manchmal „abwesend“ bist. Die Überwachung der Ergebnisse ist daher immer wichtig: Der Wettbewerb ist und bleibt ein Ansporn für dich, dein Bestes zu geben.

*Was brauchst du, um die (Zusammen-) Arbeit auf Distanz als positiv zu erfahren?*

- Die notwendigen Ressourcen für die hybride Arbeit und den reinen Fokus auf das Ergebnis.
- Klare Ziele mit klaren Deadlines im Rahmen der neuen Arbeitssituation.
- Herausfordernde Arbeit; du willst auch so mehr leisten als deine „Mitbewerber“.
- Raum und Freiheit, deine Arbeitszeiten und Arbeitsmethoden selbst zu gestalten.
- Spielraum für deinen eigenen (strategischen) Online-Ansatz und die Wahl der (IT-)Ressourcen.
- Anerkennung und Wertschätzung dessen, was gut läuft.
- Eine kurze Nachricht sollte einem langen Online-Meeting vorgezogen werden.

- Regelmäßiger Austausch, damit das Ziel fokussiert bleibt. Das hybride Arbeiten stellt uns vor neue Herausforderungen.

### ■ **Aktion und Geschwindigkeit**

Du bestimmst selbst das Tempo. Wegen deiner roten Handlungsfähigkeit und deinem Streben nach Tempo, ist das hybride Arbeiten etwas, womit du dich anfreunden kannst. Es ist dir egal, wo und wann du arbeitest, solange du das tun kannst, was du tun willst. Es ist also kein Problem für dich, mehr remote zu arbeiten. Online zu arbeiten kann jedoch manchmal einige Schwierigkeiten mit sich bringen. Da du wenig Geduld hast, empfindest du Meetings schnell als zu lang. Weniger reden und mehr handeln, das ist deine Devise. Dein Verhalten online unterscheidet sich nicht von deinem Verhalten offline: Du sagst, was du willst, und wenn nötig, gehst du der Konfrontation nicht aus dem Weg. Du wartest nicht, bis man sich wieder in Natura trifft. Wenn die Dinge überkochen, ist das kein Grund zur Panik. Wenn es nötig ist, Dinge zu besprechen, tust du es lieber von Angesicht zu Angesicht. Die Konfrontation über den Bildschirm empfindest du eher als feige. Für dich ist jedoch unklar geworden, was dein Tätigkeitsbereich jetzt noch ist. Wo du in der Regel einfach irgendwo reinlaufen konntest, um Aktionen einzuleiten, ist dies jetzt viel schwieriger. Du erwartest, dass dein Vorgesetzter hart bleibt und dir direkt sagt, was er/sie will. Kurz und knapp, per Telefon, online oder persönlich.

*Was brauchst du, um die (Zusammen-) Arbeit auf Distanz als positiv zu erfahren?*

- Knappe eindeutige Ansage, was zu tun ist.
- Schnelle und entschlossene Aktionen.
- Sofort informiert werden, wenn sich etwas ändert.
- Das eigene Ding machen, ohne zu viel Kontrolle.
- Klarheit darüber, wo du stehst und was von dir erwartet wird.
- Du möchtest sofort erfahren, was passiert, auch wenn es schlechte Nachrichten sind.
- Kurze Online-Meetings, und nur, wenn es wirklich notwendig ist.
- Deine Zeit selbst einteilen können; wenn du abends arbeiten willst, machst du das.

### ■ **Freiheit und Autonomie**

“Diese Freiheit zu Hause ist wunderbar”. Dein gelbes Bedürfnis nach Freiheit bedeutet, dass die Arbeit aus dem Homeoffice wie für dich gemacht ist, vorausgesetzt du erhältst genug Freiräume. Du findest spielerisch und selbstständig passende Wege online zu arbeiten, und magst es, wenn man dir den Freiraum gibt, Fragen und Probleme so zu lösen, wie du es für richtig hältst. Die Führungskraft sollte daher eher unterstützen als steuern; einschränkende Online-Maßnahmen oder ein kontrollierender Führungsstil werden dich frustrieren. Es ist jedoch wichtig, die Rahmenbedingungen (z. B. Erwartungen, Fristen usw.) klar festzulegen, denn es gibt immer wieder neue und interessante Dinge, über die man ausführlich nachdenken kann. Bei Online-Meetings fehlen dir möglicherweise inspirierende, kreative Gespräche mit den Kollegen. Die Struktur von Online-Meetings ist oft eher pragmatisch und aufgabenorientiert. Du kannst ganz gut selbst alternative Arbeitsmethoden finden, die für alle von Vorteil sein können.

*Was brauchst du, um die (Zusammen-) Arbeit auf Distanz als positiv zu erfahren?*

- Die Freiheit, einen unabhängigen Ansatz zu verfolgen.
- Ergebnisorientierte Führung mit Raum für eigene Ideen und Anregungen.
- Klare Rahmen, mit der Möglichkeit Ihren eigenen Weg gehen zu können.

- > Online-Meetings, sofern sie inhaltlich relevant sind oder der Fortschrittskontrolle dienen.
- > Online-Brainstorming-Meetings, bei denen du deiner Kreativität freien Lauf lassen kannst.
- > Die eigenen Arbeitszeiten und Tätigkeiten selbst bestimmen können.
- > Neue IT-Entwicklungen austesten, die im Zusammenhang mit hybridem Arbeiten entstanden sind.

## **6. Was für dich schwieriger ist...**

Menschen, die mit dir Zusammenarbeiten, sollten besser nicht:

- > Neue "online" Rituale und Traditionen einführen.
- > Zu lange an der alten Situation festhalten; jetzt gibt es eine neue Normalität.
- > Home-Office als Standard festlegen.
- > Ängstlich auf alle Veränderungen reagieren, die das online Arbeiten mit sich bringt.
- > Undeutlich und unnahbar sein; online Kommunikation erfordert Eindeutigkeit.
- > Wenig Realitätssinn zeigen; gerade jetzt ist ein konkreter Ansatz erforderlich.
- > Probleme, die in einer hybriden Arbeitswelt auftreten, so stark relativieren, dass nie eine Lösung gefunden wird.
- > Die hybride Arbeit zu sehr an Regeln und Vereinbarungen binden oder die Anwesenheit im Home-Office durch Tracker kontrollieren.
- > Alles besprechen und/oder über persönliche Dinge sprechen wollen; gerade online ist es besser, sich kurzzufassen und auf den Punkt zu kommen.
- > Ständig neue Dinge ausprobieren, statt nur das zu tun, was funktioniert. Die Online-Arbeit erfordert einen konkreten Ansatz.
- > Dich aufgabenbezogen anleiten und Anweisungen geben, was zu tun ist.
- > Streng kontrollieren, ob du genug arbeitest.
- > Die Möglichkeiten zu zeigen, was du kannst, einschränken; ist online ohnehin nicht so einfach.
- > Langsam auf neue Situationen reagieren und mit der Kommunikation warten, bis ein Online-Meeting stattfindet.
- > Langsam auf neue Situationen reagieren und warten mit der Kommunikation, bis ein Online-Treffen stattfindet.
- > Keinerlei Information geben, obwohl die Notwendigkeit da ist.
- > Konflikte online ansprechen: Du präferierst den persönlichen Kontakt; das geht viel schneller.
- > Einengende Arbeitszeiten; du möchtest den Freiraum haben, zu arbeiten, wann du willst.
- > Unflexible Online-Meetings organisieren, die keinen Raum für Kreativität lassen.

## **7. Erste Schritte**

Du weißt jetzt mehr über den Einfluss von Werten, Motiven und Bedürfnissen und die daraus resultierenden Anforderungen in einer hybriden Arbeitswelt. Du hast jetzt einerseits eine klare Vorstellung davon, was du selbst benötigst, um aus dem Home-Office gut arbeiten zu können. Auch hast du jetzt eine bessere Vorstellung davon, welche Bedürfnisse andere Menschen haben in einer hybriden Arbeitswelt. Wenn du dich selbst und andere besser verstehst, kannst du dich auf Gespräche einlassen und die unterschiedlichen Bedürfnisse positiv nutzen. Mit kleinen und größeren Anpassungen kannst du so auf eine bessere Zusammenarbeit hinarbeiten, auch aus dem Home-Office! Möchtest du mehr über die Rolle von Werten und Motiven in einer hybriden Arbeitskultur erfahren? Dann lese dir unseren kostenlosen Artikel dazu durch, den du bei deinem Profile Dynamics® Consultant oder bei uns anfordern kannst.

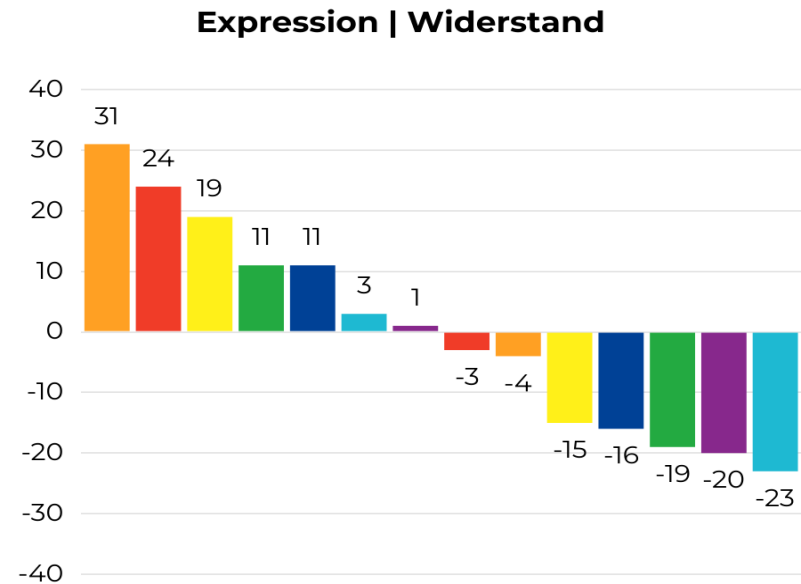
Möchtest du weiter einsteigen und dich mit Themen wie Leadership, Coaching, Teamentwicklung oder auch mit der Zertifizierung zum Profile Dynamics® Consultant befassen? Nimm gerne auch hierzu Kontakt zu deinem Profile Dynamics® Consultant auf.

## **Literaturhinweise**

[1] Blok, M., Verbiest, S., Kleij, van der R., Aarts, O., & Kuipers, W. (2014) Das Neue Arbeiten in Bezug auf persönliche Antriebskräfte der Mitarbeiter. Hoofddorp: TNO. Publ. Nr. R10067/ 060.01623.

[2] Aktivitätsbezogenes Arbeiten. Die moderierende Rolle der Managementunterstützung auf die Beziehung zwischen Antriebskräften, Einstellungen und aktivitätsbezogenem Arbeiten. Rick van der Kleij, Wilma Kuipers & Sarike Verbiest, Zeitschrift für HRM (3) 2015.

Reflexionsfragen



1. Welche Stärken erkennst du in deinem Profil?

- > Im Allgemeinen?
- > Insbesondere in deiner Arbeitssituation?

.....

.....

.....

.....

2. Entsprechen deine Aufgaben deinen ersten Expressionswerten?

.....

.....

.....

.....

3. In welchen Bereichen möchtest du an dir arbeiten?

- > Welche Kompetenzen möchtest du weiterentwickeln?
- > Inwiefern passt das zu deinem Profil? Verfügst du dafür über die passenden Antriebsmuster?

.....

.....

.....

.....

**4. Welche Werte hast du in den vergangenen Jahren schon selbst weiterentwickelt?**

- > Woran hast du das gemerkt?
- > Woran hat dein Umfeld das gemerkt?

.....

.....

.....

.....

**5. Kennst du jemanden in deiner unmittelbaren Umgebung, der/die ihre höchsten Widerstandswerte in der Expression hat?**

- > Welches Verhalten stört dich am meisten?
- > Inwiefern spielen deine eigenen Expressionswerte dabei eine Rolle?

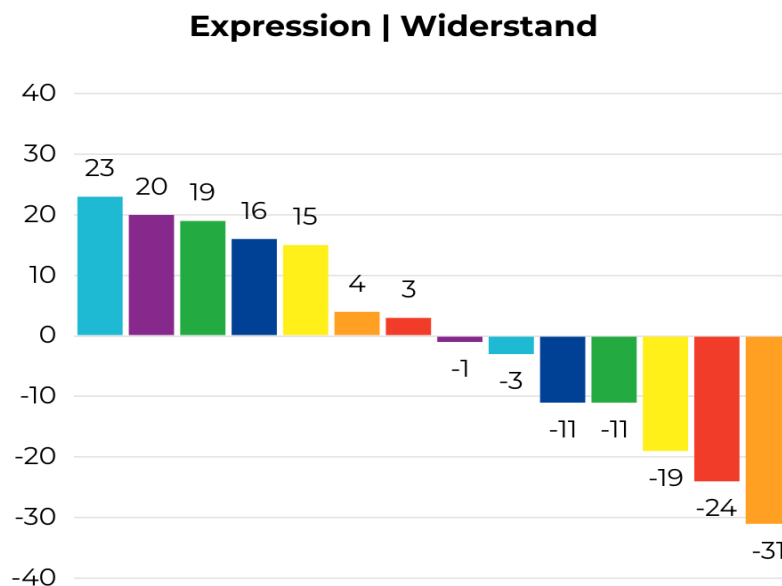
.....

.....

.....

.....

Im nachstehenden Bild haben wir dein Profil um 180° gedreht. Deine Expressionswerte sind nun in diesem Profil auf der Widerstandsseite.



**6. Welche Eigenschaften sind die stärksten in diesem Profil?**

- > Betrachte hier die Expressionsseite und benenne die positiven Eigenschaften der ersten zwei oder drei Werte. Dadurch kannst du lernen, leichter mit deinen eigenen Widerständen (negative Gefühle, die durch andere verursacht werden) umzugehen.

.....

.....

.....

.....



**7. Inwiefern ergänzen die Eigenschaften in diesem Profil deine eigenen Stärken oder Schwächen?**

- > Suche bitte in deinem Arbeitsumfeld ein vergleichbares Profil wie oben abgebildet und überprüfe die aktuelle Zusammenarbeit.
- > Wie kann man diese verbessern?
- > Wie ergänzen sich die Qualitäten/Werte und wie kann man sie nutzen?

**Tip!** Füge diese Person zu deinen Kontakten in der Profile Dynamics® App hinzu und erhalte praktische Hinweise für die Umsetzung.

.....

.....

.....

.....

**Viel Erfolg!**

## Allgemeine Beschreibung der sieben Farbtypen:

---

### **Lila**

Menschen mit einer starken lila Präferenz legen viel Wert auf die Gruppe, der sie angehören. Dabei kann es sich um die Familie, den Kollegenkreis oder eine Glaubensgemeinschaft handeln. Traditionen spielen darin eine wesentliche Rolle. Man hat große Wertschätzung dafür, was im Laufe der Jahre aufgebaut wurde. Die Gruppenmitglieder sind stolz auf ihre gemeinsam entwickelte Identität, die in Symbolen und Traditionen zum Ausdruck kommt. Es besteht wenig Bedarf, sich individuell zu profilieren. Die lilafarbene Führungskraft bestimmt den Kurs und genießt bei der Gemeinschaft hohes Ansehen. Dieser Führungsstil beruht auf Weisheit und Erfahrung. Die Mitglieder sind loyal und treu und fühlen sich tief miteinander verbunden. Das vermittelt ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und bietet Sicherheit und Schutz gegen eine möglicherweise feindliche Umwelt.

**Qualitäten:** aufopferungsbereit, hingebungsvoll, natürlich verbunden

**Fallstricke:** konservativ, wenig kritisch, dogmatisch

---

### **Rot**

Rot steht für Stärke, Geschwindigkeit und Mut. Menschen mit einer starken roten Präferenz teilen die Welt in Anhänger und Gegner ein und sind bereit, ihre Position zu verteidigen. Sie legen Wert auf Respekt und erwarten eine starke und klare Führung. Häufig ziehen sie die Führungsrolle selbst an. Rot ist aufgeweckt und seiner Umgebung gegenüber misstrauisch: „Jeder steht für sich allein. Wartet man den Angriff ab, kann es zu spät sein und man zieht den Kürzeren.“ Das resultiert in angriffslustiges, rasches und impulsives Denken und Handeln. Man hat wenig Scham- oder Schuldgefühl bezüglich der Folgen dieses Handelns für andere Menschen. „Diese müssen für sich selbst eintreten.“ Krisen und Konflikte gehören zum Leben. Die rote Frau und der rote Mann sind daher auch sehr stressbeständig. Die rote Führungskraft befürchtet Angriffe auf ihre Position und begegnet Untergeordneten daher misstrauisch. „Teile und herrsche“ ist ein typisch roter Führungsstil. Aus demselben Grund misstraut Rot Führungskräften, tut aber dennoch alles dafür, bei der Führungskraft in der Gunst zu stehen und so eine gute Position zu erlangen. Gleichgestellten gegenüber ist Rot treu und loyal: „Gemeinsam packt man es an und ist man dem Feind gewachsen“.

**Qualitäten:** Stärke, Führung, Tatkraft, Geschwindigkeit

**Fallstricke:** unvorhersehbar, egozentrisch, hartherzig, konfrontierend

---

## Blau

Der blaue Mensch mag Ordnung, Regelmäßigkeit und Deutlichkeit. Das schafft Struktur, innerhalb derer die eigenen Aufgaben gut und sorgfältig erledigt werden können. Blau leistet solide und gut fundierte Arbeit und weiß diese auch bei anderen zu schätzen. Menschen mit einem hohen Blauwert haben ein starkes Verantwortungsgefühl. Ehrlichkeit ist ihnen sehr wichtig und ihre strengen Normen und Werte gelten nicht nur für sie selbst, sondern auch für andere. Sie sind, bisweilen mitleidlos gerecht, arbeiten hart und geben nicht schnell auf. Sie möchten durchaus, dass auch andere ein Auge dafür haben und erhalten gern Anerkennung für ihr Engagement und ihre Disziplin. Das Weltbild blauer Menschen benötigt Ordnung, um das Chaos zu beherrschen: Wenn jeder davon durchdrungen und dem System treu ist, geht alles seinen Gang. Dazu passt auch, dass die Einhaltung von Regeln kontrolliert werden muss und Verstöße gegen sie Konsequenzen nach sich ziehen und nicht ungestraft bleiben dürfen. Auch Religionen haben häufig einen starken blauen Ansatz in Form strenger Regeln, Strafe, Zucht und Ordnung sowie Belohnung für Gehorsamkeit. Menschen mit einem hohen Blauwert sind in der Regel sparsam und legen wenig Wert auf Luxus oder Äußerlichkeiten. Sie kennzeichnen sich durch eine nützliche und sparsame Verwendung von Geld und Mitteln.

**Qualitäten:** genau, ordentlich, diszipliniert, zuverlässig, ehrlich

**Fallstricke:** streng, an Regeln festhaltend, nicht zu Veränderungen neigend

---

## Orange

Orange ist die Farbe der Zweckmäßigkeit. Menschen mit einem hohen orangen wWrt wollen das Ergebnis, den Gewinn und den persönlichen Erfolg und möchten dafür auch Anerkennung erhalten. Das Ergebnis verdient es, gezeigt zu werden: Luxus, schöne Kleidung, Designermöbel und schön angelegte Gärten weisen auf eine starke orangefarbene Motivation hin. Man sieht eher Chancen als Gefahren, und man ist auch bereit, Risiken einzugehen, um die Chancen nutzen zu können. Das erfordert ein strategisch kluges Spiel, in dem mehrere Wege nach Rom führen. Orange ist flexibel und wird alles Erforderliche tun, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Dabei kann das Motto „Der Zweck heiligt die Mittel.“ weit geführt werden. Orange verfolgt einen konkurrierenden Ansatz. Dadurch haben die betreffenden Menschen Schwierigkeiten, Erfolg zu teilen, empfinden Regeln als hemmend und können auch einen starken Fokus auf das Absehbare legen. Orange möchte gesehen werden, ist häufig expressiv, angenehm im Umgang und sieht gut versorgt aus.

**Qualitäten:** erfolgreich, zweckmäßig und effizient, flexibel

**Fallstricke:** überfordert, Gewinn auf Kosten von, statusorientiert

---

## Grün

Ein Auge für den Mitmenschen und Einfühlungsvermögen sind Eigenschaften von Menschen mit einem hohen Grünwert. Grün legt Wert auf das Gruppengeschehen, gute Rücksprache und gegenseitige Kommunikation. Erst wenn jeder sich gut fühlt und das Klima gut ist, können optimale Leistungen erbracht werden. Dem grünen Menschen liegt daher viel daran, dies gemeinsam zu bewerkstelligen. Es wird viel gesprochen. Man geht Emotionen nicht aus dem Weg und Entscheidungen werden vorzugsweise im Konsens getroffen. Dadurch gerät die Entschlusskraft auch mal unter Druck. Menschen mit einem hohen Grünwert mögen es im Allgemeinen nicht, selbst aufzufallen. Auch das Abweichen von der Gruppennorm bei anderen stößt bei ihnen nur bedingt auf Anerkennung. Grün setzt sich für Harmonie ein. Probleme versucht man zu lösen. Konflikte werden lieber vermieden und man versucht den Frieden zu wahren. Das Motto lautet: „Alle Menschen sind gleich“.

**Qualitäten:** warm, einfühlend, hilfsbereit, harmonisch, konsensorientiert

**Fallstricke:** zu soft, wenig entschlossen, konfliktvermeidend

---

## Gelb

Gelb ist die Farbe von individueller Freiheit und Unabhängigkeit, von Forschung und Analyse, von originell und authentisch. Menschen mit einem hohen Gelbwert suchen Autorität in sich selbst, gehen ihrer eigenen Wege und können dadurch reserviert oder eigensinnig erscheinen. Sie tragen häufig kreative Lösungen an, die scheinbare Gegensätze vereinen können. Sie mögen es, Dinge weit und über die Grenzen hinweg zu überdenken und die höhere Systematik zu ergründen. Die damit gewonnenen Einblicke schaffen Raum für wirkliche, auf lange Sicht funktionierende Lösungen. Gelb ist offen und tolerant gegenüber anderen Werten, ohne sich mit ihnen zu identifizieren. Man sucht nach dem Kern, der Wahrheit, der besten Lösung. Daher ist der gelbe Mensch kritisch und will mit Argumenten überzeugt werden. Gelbe Führungskräfte sind in der Lage, das Beste aus ihren Mitarbeitern zu holen, indem sie ihnen die Freiheit geben, ohne Zwang- und Disziplinruck ihre eigenen Talente zu entfalten. Weil Gelb erst verstehen will, können Beschlussfassung und Handeln lange auf sich warten lassen. Die gelbe Denkkraft kann von dem Umfeld als unbequem und kompliziert empfunden werden. Gelb sieht die Komplexität und ist sich bewusst, dass das eigene Denken und Handeln nicht nur Konsequenzen für die direkte Umgebung und für eine kurze Zeit, sondern weitreichende Folgen für einen langen Zeitraum haben kann. Der Hang zu Unabhängigkeit und Freiheit darf dem Gesamten nicht schaden: Gelb beschränkt sich darauf, was notwendig und geeignet ist. Das kann schlicht sein, wenn es die Situation jedoch erfordert, können jede (auch luxuriöse) Äußerung und jeder Verhaltenstyp zum Einsatz kommen.

**Qualitäten:** offen, innovativ, kreativ, frei, motivierender Führungsstil, dringt zum Kern durch

**Fallstricke:** komplizierend, chaotisch, reserviert, eigensinnig, kritisch

---

## **Türkis**

Türkis sieht, dass sich alles auf der Erde im gegenseitigen Zusammenhang bewegt und ist sich bewusst, dass man selbst Teil dieses großen Ganzen ist. Diese Einsicht erhält man, indem man intuitives Fühlen mit Wissen verbindet: „Den Rhythmus allen Lebens, von dem wir nur einen kleinen Teil ausmachen, und seinen Strom verstehen lernen“. Das Integrieren alternativer Heilmethoden in die reguläre medizinische Wissenschaft ist ein Beispiel dafür. „Nicht nur ein einzelner Prozess oder ein Organ, sondern das gesamte physische, geistige und mentale Funktionieren des Menschen im Zusammenhang mit der Umgebung, sowohl auf der Mikro- als auch auf der Makroebene, ist für die Gesundheit ausschlaggebend.“ Das Individuum ist nur ein kleiner Teil in der großen, gesamten Dynamik eines nach Ordnung strebenden Systems. Dieses gesamte System zu verstehen und ihm beispielsweise durch eine minimalistische Lebensweise zu dienen, dient auch dem Selbst als Teil dieses Systems. Türkis fürchtet sich nicht vor der Komplexität und den Unsicherheiten des Ganzen, sondern sieht sie als natürlichen und selbstverständlichen Ausgangspunkt, auf den es sich freut. Geld, Status und Macht sind irrelevant und die täglichen Belastungen sind unwichtig. Dadurch kann Türkis gut relativieren. Die Umgebung empfindet diese Menschen häufig als sonderbar, vage und wenig konkret. konkret.

**Qualitäten:** holistisch, mondial, einfach, schlicht, relativierend, selbstlos

**Fallstricke:** wenig konkret, fehlender Realitätssinn, vage, weltfremd

